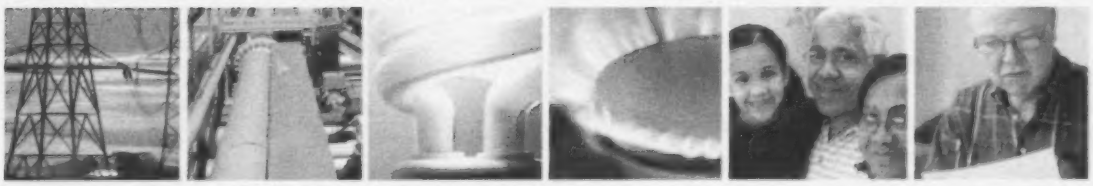
Ontario

Commission de l'énergie de l'Ontario
Plan d'activités 2017-2020



INTRODUCTION ET RÉSUMÉ

Introduction

Le présent Plan d'activités 2017-2020 maintient le cap stratégique établi dans les deux derniers plans de la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO). Il a été préparé conformément à la *Directive concernant les organismes et les nominations*.

Cette Directive définit des exigences précises, propres aux sujets à traiter dans le plan d'activités. En conséquence, les principaux éléments ajoutés au plan actuel incluent un résumé des modifications apportées au mandat de la CEO, une analyse environnementale exhaustive portant sur le contexte politique et industriel élargi dans lequel s'inscrit la CEO, des détails complémentaires sur les programmes et activités que la CEO entreprendra au cours de la période de planification, une indication des outils de mise en œuvre que la CEO utilisera relativement à ces programmes et activités ainsi que les détails de toute initiative de la CEO impliquant des tiers et des mesures que la CEO utilisera pour évaluer son propre rendement.

Le *Guide visant l'élaboration de plans d'activités à l'intention des organismes provinciaux* de juin 2016 permet aux organismes tels que la CEO de déterminer l'ordre des éléments du plan d'activités, requis par la *Directive concernant les organismes et les nominations*. Dans son Plan d'activités 2017-2020, la CEO a classé ces éléments de façon à ce qu'ils présentent et expliquent au mieux, d'après elle, son mandat, son contexte opérationnel, son orientation stratégique, ses programmes et ses activités. La CEO a notamment conclu qu'il était utile d'associer les « programmes et activités » aux éléments du « plan de mise en œuvre » requis par la Directive.

Résumé

Le Plan d'activités de la CEO pour les trois prochaines années est conçu pour promouvoir le mandat de la Commission. La CEO supervise les secteurs de l'électricité et du gaz naturel de la province en mettant en œuvre une réglementation efficace, équitable et transparente, conformément aux objectifs établis dans le cadre législatif qui la gouverne.

Pendant la rédaction du présent plan, la CEO a repéré et étudié les principaux enjeux et tendances de son contexte opérationnel élargi. La CEO a notamment tenu compte de ce qui suit :

- les évolutions de la loi et de la politique publique qui ont une incidence sur le mandat et le travail de la Commission, dont les évolutions dans les domaines du changement climatique, de la planification du système énergétique et de la tarification de l'énergie;

- les récentes nouveautés dans les secteurs de l'électricité et du gaz naturel, notamment les récents changements dans l'acquisition et le regroupement des distributeurs et des transporteurs;

- l'évolution des attentes des consommateurs à l'égard de la CEO et des entités qu'elle réglemente, y compris l'accent accru que les consommateurs mettent sur les prix et les coûts dans le secteur;

- l'innovation technologique qui offre de nouveaux choix aux consommateurs, mais qui pose des difficultés aux modèles commerciaux et réglementaires traditionnels.

Bon nombre de ces tendances et enjeux ne sont pas nouveaux. En fait, un grand nombre d'entre eux a guidé l'élaboration des quatre orientations stratégiques définies dans le plan d'activités de la CEO de la précédente période de planification sur trois ans :

- Habilitation des consommateurs
- Augmentation du rendement des services publics
- Favorisation de l'accès à des choix concurrentiels en matière d'énergie
- Amélioration de l'efficacité de la réglementation

Au cours des trois prochaines années, la CEO continuera d'orienter ses activités vers l'atteinte de ces quatre orientations stratégiques.

Conformément à ces quatre orientations, les programmes et activités de la CEO des trois prochaines années incluront des initiatives dans un large éventail de domaines. Ils mettront un accent particulier sur l'éducation et la mobilisation des consommateurs, les mesures visant à améliorer le rendement des services publics, les conséquences réglementaires de l'évolution de la dynamique dans le secteur de l'énergie ainsi que la mise en œuvre du Plan d'action contre le changement climatique et du nouveau Plan énergétique à long terme.

La CEO est convaincue d'avoir les ressources nécessaires pour entreprendre ces programmes et activités. Ces ressources incluent une équipe d'experts et de membres de la Commission, les ressources financières fournies dans le budget de 2017-2020 et l'importante contribution des parties intéressées et des intervenants par l'entremise des processus d'arbitrage et de consultation stratégique de la CEO.

La CEO a adopté diverses mesures pour gérer et atténuer les risques qu'elle pourrait rencontrer dans l'exécution des programmes et activités désignés dans le présent plan d'activités. Les deux plus gros risques touchant la capacité de la CEO à mener ces programmes et activités sont la Politique et la supervision gouvernementales et la Cybersécurité. La présente évaluation reflète :

- l'activité importante et permanente d'élaboration de lois et de politiques dans le secteur de l'énergie;

- la conscience que la portée des programmes et activités de la CEO dépend largement de l'intégrité des systèmes d'information utilisés par la CEO et des tiers.

La Commission a élaboré un plan exhaustif pour communiquer plus efficacement avec ses publics principaux, notamment les consommateurs d'énergie. Ce plan sera mis en œuvre au cours de l'année 2017. Un élément important de ce plan se concentrera sur la sensibilisation des consommateurs d'énergie de l'Ontario à leurs droits et au travail de la CEO.

MANDAT ET VISION

Le mandat de la CEO

La Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) supervise les secteurs de l'électricité et du gaz naturel de la province en mettant en œuvre une réglementation efficace, équitable et transparente, conformément aux objectifs établis dans le cadre législatif qui la gouverne. Ce mandat est défini par le gouvernement provincial et est énoncé dans des lois, des règlements et des directives. La mission de la CEO consiste à promouvoir un secteur de l'énergie viable, durable et efficace qui sert l'intérêt public et aide les consommateurs à obtenir des services d'énergie fiables à coût raisonnable.

La CEO réglemente le secteur du gaz naturel depuis 1960 et le secteur de l'électricité depuis 1999. Son travail comprend :

- la fixation des tarifs et des prix du gaz et de l'électricité;
- la surveillance des rendements financiers et opérationnels des services publics de gaz naturel et d'électricité;
- la diffusion de l'information nécessaire aux consommateurs afin qu'ils comprennent mieux les questions liées à l'énergie;
- la protection des intérêts des consommateurs d'énergie;
- la simplification de la conservation et de l'efficacité énergétique;
- l'élaboration de politiques de réglementation permettant de s'adapter aux nouvelles tendances et aux nouveaux défis en matière d'énergie.

La vision de la CEO

- La CEO réglemente les secteurs du gaz naturel et de l'électricité d'une façon qui est axée sur les résultats que souhaitent atteindre les consommateurs.
- Les consommateurs d'énergie possèdent l'information nécessaire pour comprendre la valeur qu'ils reçoivent en échange de leurs dépenses en énergie et pour faire des choix concernant leur propre utilisation de l'énergie.
- Conformément au cadre réglementaire de la CEO, les distributeurs, les transporteurs et les autres entités réglementées investissent et mènent leurs activités de manière à augmenter l'efficience, à encourager l'innovation et à offrir aux consommateurs un approvisionnement énergétique fiable, à un coût raisonnable.
- Les propres processus de la CEO sont efficients et efficaces; ils sont compris par les consommateurs et leur sont accessibles.

ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Le Plan d'activités de la CEO pour les trois prochaines années est conçu pour promouvoir le mandat et la vision susmentionnés. Pendant la rédaction du présent plan, la CEO a repéré et étudié les principaux enjeux et tendances de son contexte opérationnel élargi. La CEO a notamment tenu compte de ce qui suit :

- les évolutions de la loi et de la politique publique qui ont une incidence sur le mandat et le travail de la Commission, dont les évolutions dans les domaines du changement climatique, de la planification du système énergétique et de la tarification de l'énergie;

- les récentes nouveautés dans les secteurs de l'électricité et du gaz naturel, notamment les récents changements dans l'acquisition et le regroupement des distributeurs et des transporteurs;

- l'évolution des attentes des consommateurs à l'égard de la CEO et des entités qu'elle réglemente, y compris l'accent accru que les consommateurs mettent sur les prix et les coûts dans le secteur;

- l'innovation technologique qui offre de nouveaux choix aux consommateurs, mais qui pose des difficultés aux modèles commerciaux et réglementaires traditionnels.

Bon nombre de ces tendances et enjeux ne sont pas nouveaux. En fait, un grand nombre d'entre eux a guidé l'élaboration des orientations stratégiques définies dans le plan d'activités de la CEO de la précédente période de planification sur trois ans.

Lois récentes et demandes de conseils

La CEO et les entités qu'elle réglemente fonctionnent dans un cadre légal défini par la loi, qui est modifiée de temps à autre. À plusieurs reprises, les lois récentes ont eu une incidence directe sur le mandat de la CEO. Dans d'autres cas, les lois récentes ont modifié le contexte réglementaire élargi dans lequel les services publics et d'autres entités réglementées exercent leurs activités. Même si ces modifications larges ne concernent pas expressément la Commission, elles soulèvent des sujets importants que la CEO doit prendre en compte et gérer dans l'accomplissement de son mandat.

Les récentes lois touchant la CEO et les entités qu'elle réglemente incluent ce qui suit :

Loi de 2015 pour favoriser l'essor de l'Ontario (mesures budgétaires) (projet de loi 91) :

- Cadre pour le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité, que la CEO doit mettre en œuvre

- Cadre pour le premier appel public à l'épargne de Hydro One

Loi de 2015 pour renforcer la protection des consommateurs et la surveillance du réseau d'électricité (projet de loi 112) :

- Définit un nouvel objectif pour la CEO visant à éduquer les consommateurs
- Modifie la *Loi sur la protection des consommateurs d'énergie* pour fournir de nouvelles mesures de protection des consommateurs dans le secteur de l'énergie de détail
- Étend la gamme des fusions et acquisitions de services publics qui doivent être approuvées par la CEO
- Nouvelles règles portant sur la désignation des nouvelles installations de transport comme « projets prioritaires »
- Nouvelles règles relatives aux entreprises qu'une société de distribution locale d'électricité peut diriger, sous réserve de l'approbation de la CEO
- Suppression des restrictions régissant les activités commerciales des personnes affiliées aux sociétés de distribution locale détenues par les municipalités
- Nouvelles fonctions prévues par la loi pour les agents et directeurs des entreprises de transport et de distribution de l'électricité

Loi de 2016 modifiant des lois sur l'énergie (projet de loi 135) :

- Modifie la *Loi sur l'électricité* pour fournir un nouveau cadre visant le transport et les plans énergétiques à long terme
- Nouveau rôle pour la CEO, si la demande lui en est faite, impliquant d'élaborer un plan de mise en œuvre relatif au plan énergétique à long terme sur des sujets pour lesquels la CEO est compétente

Loi de 2016 sur l'atténuation du changement climatique et une économie sobre en carbone (projet de loi 172) :

- Cadre pour le nouveau système de plafonnement et d'échange
- Cadre pour les mesures inscrites dans le Plan d'action contre le changement climatique

Loi de 2016 sur la remise de l'Ontario pour les consommateurs d'électricité (projet de loi 13) :

- Autorise les remises sur factures pour certains consommateurs d'électricité au moyen d'une réduction de 8 % du montant autrement payable hors taxe

Loi de 2017 protégeant les consommateurs d'énergie vulnérables (projet de loi 95) :

- Renforce l'autorité de la CEO vis-à-vis des débranchements effectués par les distributeurs d'électricité et de gaz naturel

- Confirme que la CEO peut interdire le débranchement de petits consommateurs pendant certaines périodes

En 2016, le ministre a formulé deux demandes de conseils à l'attention de la CEO, conformément à l'article 35 de la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario*. Ces demandes sont les suivantes :

- Demande datée du 27 juin 2016, exhortant la CEO à examiner un tarif d'électricité adéquat (ou une assistance sur les tarifs) pour les consommateurs d'électricité des Premières Nations vivant dans les réserves, puis à en établir un rapport

- Demande datée du 9 novembre 2016, exhortant la CEO à examiner les sujets portant sur les prix au détail des carburants de transport, puis à en établir un rapport

Évolutions de la politique publique

La loi et les deux demandes de conseils susmentionnées reflètent l'orientation de la politique publique en Ontario. Trois domaines récemment étudiés dans la politique publique exigent une attention particulière : les mesures pour gérer le changement climatique, le lancement d'un nouveau processus de planification énergétique à long terme et une préoccupation croissante à propos de l'impact des prix de l'énergie sur les consommateurs.

Plan d'action contre le changement climatique

Le Plan d'action contre le changement climatique de l'Ontario définit des objectifs ambitieux de réduction des gaz à effet de serre (GES) pour la province. La pièce maîtresse du plan d'action est un nouveau système de plafonnement et d'échange, à mettre en œuvre en collaboration avec la Californie et le Québec, dans le cadre de la Western Climate Initiative. Ce système sera mis en œuvre le 1er janvier 2017.

Les recettes issues de l'adjudication périodique des allocations en vertu du système de plafonnement et d'échange seront utilisées pour financer diverses « mesures complémentaires » conçues pour réduire les émissions de GES. Le plan d'action précise des « mesures complémentaires » que le gouvernement prendra dans huit domaines d'action clés : Transports, Bâtiments et résidences, Planification de l'aménagement du territoire, Industrie et entreprises, Communautés autochtones, Recherche et développement, Gouvernement et Agriculture et forêts. Parmi les

mesures complémentaires, citons par exemple des mesures incitatives pour les véhicules électriques, l'investissement dans les transports en commun par alimentation électrique, l'amélioration de l'efficacité énergétique, une norme relative à la teneur en énergie renouvelable pour le gaz naturel, l'investissement dans l'innovation dans le secteur technologique propre, le raccordement au réseau des collectivités reculées et l'élimination graduelle du diesel dans les communautés autochtones.

Compte tenu du calendrier de conception et de mise en œuvre du système de plafonnement et d'échange en Ontario, les obligations de conformité incomberont en premier lieu aux distributeurs de combustibles fossiles, soit les trois distributeurs de gaz naturel dont les tarifs sont réglementés par la CEO. Ces obligations de conformité garantiront que le prix du carbone transparaît dans les coûts du gaz « tout compris » payés par les consommateurs ontariens de gaz naturel.

Au cours de l'année 2016, la CEO a élaboré un cadre réglementaire visant à régir le recouvrement des frais engagés par les distributeurs de gaz naturel pour respecter les exigences du nouveau programme de plafonnement et d'échange. À l'avenir, la CEO examinera les plans de conformité présentés par les distributeurs de gaz naturel et surveillera la mise en œuvre de ce nouveau cadre réglementaire.

À plus long terme, l'impact du Plan d'action contre le changement climatique sera ressenti dans l'ensemble du secteur de l'énergie, notamment chez les distributeurs d'électricité réglementés par la CEO. Ces répercussions pourraient être importantes et complexes. À titre d'exemple, le déploiement accéléré de technologies énergétiques décentralisées, de véhicules électriques et de transports en commun à alimentation électrique, associé à l'accroissement des investissements dans l'efficacité énergétique, pourrait avoir une incidence sur les activités du service public, les prévisions de la demande et la planification du système. La CEO et les entités qu'elle réglemente devront ainsi surveiller, et même anticiper, ces incidences.

Nouveau plan énergétique à long terme

Le Plan d'action contre le changement climatique est essentiel à l'élaboration du nouveau Plan énergétique à long terme. Le gouvernement a lancé l'élaboration du nouveau Plan énergétique en 2016, conformément aux modifications apportées à la *Loi sur l'électricité* susmentionnée.

Un des objectifs clés du nouveau Plan énergétique consiste à élargir le champ d'intervention au-delà de l'électricité afin d'intégrer le rôle d'autres carburants (tels que le gaz naturel, le propane, l'essence, le pétrole, le diesel et les biocarburants). Par conséquent, l'élaboration du Plan énergétique s'appuie sur un rapport *Ontario Planning Outlook* de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité, et sur un Rapport technique sur les combustibles du ministère de l'Énergie. Ces rapports évaluent plusieurs scénarios portant sur la demande en électricité et en carburant sur une période de 20 années, jusqu'en 2035. Pour l'électricité, ces scénarios incluent un cas de « demande faible » dans lequel la demande diminue en dessous des niveaux

actuels, un cas de « croissance faible » dans lequel la Province a une capacité suffisante pour répondre à la demande future et des cas de « forte demande » dans lesquels la Province aura besoin de ressources supplémentaires en raison de l'électrification dans les transports, dans le chauffage et la climatisation et dans d'autres processus.

Le ministère de l'Énergie a lancé un processus de consultation invitant les intervenants et les parties intéressées à donner leur avis sur un certain nombre de sujets, dont la distribution de gaz, les microréseaux, le développement du transport d'électricité et de gaz naturel, le stockage d'énergie, l'innovation et le développement économique ainsi que la conservation et l'efficacité énergétique. La CEO a participé à ce processus de consultation en tant qu'observatrice, reconnaissant ainsi l'importance du nouveau Plan énergétique à long terme (et du travail d'analyse sous-jacent) pour son propre travail d'organisme de réglementation des services publics.

À l'heure actuelle, on s'attend à ce que le nouveau Plan énergétique soit présenté publiquement en 2017. À ce moment-là, le ministre pourra publier une directive de la CEO, définissant les exigences du gouvernement à propos de la mise en œuvre du nouveau Plan énergétique sur des sujets pour lesquels la CEO est compétente.

Prix de l'énergie

En Ontario, le prix des services énergétiques demeure un facteur déterminant pour les consommateurs d'énergie, les décideurs et la CEO elle-même. Comme indiqué ci-dessous, les tendances tarifaires sont toujours très différentes dans les secteurs de l'électricité et du gaz naturel.

La préoccupation publique permanente pour les prix de l'électricité a incité le gouvernement à adopter un certain nombre de mesures visant à atténuer les niveaux de prix et à éviter les futures hausses. Parmi les mesures récemment adoptées, citons la mise en œuvre du Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité visant les consommateurs à faible revenu admissibles, la mise en œuvre de la réduction de 8 % sur les factures d'électricité et le report de plusieurs grands projets et programmes d'approvisionnement.

Cette préoccupation portant sur les prix de l'électricité devrait se poursuivre au cours de la période de planification de trois ans. Elle continuera de faire partie des éléments déterminants pour la CEO dans l'exercice de son mandat.

Évolutions dans le secteur

Secteur de l'électricité

Les rapports du Comité ontarien du secteur de la distribution (2012) et du Conseil consultatif de la Première ministre pour la gestion des biens provinciaux (2015) ont souligné dans quelle mesure le regroupement dans le secteur de la distribution d'électricité peut faciliter le rendement et les économies, au profit des consommateurs,

et donner au secteur les moyens de s'adapter au monde de l'énergie très différent détaillé ci-après.

En effet, l'une des évolutions les plus marquantes de l'année 2016 a été le nombre des fusions et acquisitions dans le secteur de l'énergie en Ontario. Le secteur de l'électricité a vu la vente de quelque 30 % d'Hydro One à des investisseurs particuliers et institutionnels, la fusion de quatre grands distributeurs dans la région du grand Toronto et de Hamilton (approuvée par la CEO en décembre 2016), l'accord par Hydro One d'acheter Orillia Power (en cours d'examen par la CEO) et l'achat par Hydro One de Great Lakes Transmission LP (approuvé par la CEO en octobre 2016).

Les rapports publics indiquent que plusieurs autres distributeurs et leurs actionnaires municipaux étudient actuellement des possibilités de vente et de fusion. La récente réduction ou élimination du droit de mutation applicable aux ventes ou aux fusions en dehors du secteur de la distribution municipale expirera fin 2018. Cet élément pourrait influencer le calendrier des transactions éventuelles.

Secteur du gaz naturel

Le regroupement continu dans le secteur de l'électricité est associé aux fusions et acquisitions dans le secteur du gaz naturel. Pour commencer, en septembre 2016, Enbridge Inc. et Spectra Energy Corp., sociétés mères des deux plus grands distributeurs de gaz réglementés par la CEO, ont annoncé leur proposition de fusionner. Cette fusion a été achevée fin février 2017. Les rapports publics indiquent que les deux distributeurs de gaz ontariens entendent continuer à fonctionner comme deux services distincts. Ensuite, en novembre 2016, EPCOR Utilities Inc., société de portefeuille de services publics détenue par la Ville d'Edmonton, a annoncé le contrat d'achat, assujetti à l'approbation de la CEO, de Natural Resource Gas Limited, distributeur de gaz dont le siège social se trouve dans la ville d'Aylmer.

En novembre 2016, la CEO a rendu sa décision dans la procédure générique relative à l'extension de la distribution du gaz naturel en Ontario. La décision affirmait le principe selon lequel l'extension du système de gaz naturel ne devait pas être subventionnée par les clients existants, et que les nouveaux clients devaient supporter les coûts d'une telle extension par l'entremise de structures tarifaires, notamment des tarifs autonomes, reflétant ces coûts. Un distributeur de gaz cherchant à servir une nouvelle collectivité devrait alors supporter le risque que les tarifs applicables aux clients de cette collectivité ne couvrent pas ces coûts. Ces principes s'appliqueront à toutes les futures demandes des distributeurs de gaz à propos de l'extension du système dans les nouvelles collectivités. Il est attendu que ces principes facilitent à la fois l'extension rationnelle de la distribution du gaz en Ontario et la concurrence entre les distributeurs en place et les nouveaux arrivants à propos de la fourniture de services de distribution de gaz dans les nouvelles collectivités.

Relativement à la fourniture de gaz naturel, le *Staff Report to the Board on the 2015 Natural Gas Market Review* d'avril 2016 relevait que l'Ontario a continué à « basculer » fortement des sources d'approvisionnement de l'ouest du Canada vers

celles de l'est des États-Unis (en particulier les bassins de Marcellus et Utica). Le rapport notait également l'incertitude parmi les intervenants à propos de l'impact sur le marché ontarien de facteurs tels que l'extension de la capacité pipelinière depuis le nord-est des États-Unis vers l'Ontario, de l'impact des éventuelles restrictions environnementales sur la production de gaz de schiste et de l'impact du nouveau programme de plafonnement et d'échange (et de tout autre mécanisme de tarification du carbone) sur la demande en Ontario. Le prochain Natural Gas Market Forum [tribune du marché du gaz naturel] est prévu en 2017.

Technologie et innovation

Secteur de l'électricité

Le rythme de l'évolution technologique en cours dans le secteur de l'électricité a été largement étudié dans un nombre grandissant de documents publiés par des universités, des groupes de réflexion, des associations industrielles et des organismes de réglementation. Par exemple :

- Les améliorations du coût et du rendement des ressources énergétiques décentralisées, notamment les systèmes photovoltaïques solaires, peuvent accélérer l'adoption de telles technologies et créer de nouvelles occasions pour la production sur site.
- Les nouvelles utilisations de l'électricité, notamment pour les véhicules électriques, pourraient augmenter les demandes au système électrique.
- Les technologies de stockage connectées au réseau et décentralisées peuvent également parvenir à une percée à court terme qui encouragerait une adoption plus large.
- La progression des microréseaux, qui intègrent l'énergie décentralisée et les ressources de stockage, pourrait aider les consommateurs, les groupes de clients ou les collectivités à s'établir dans le réseau électrique élargi ou en dehors de celui-ci.
- De nouvelles technologies de l'information et de la communication donnent aux exploitants du système de nouvelles capacités pour gérer les réseaux, la production et les charges.

Ces progrès sont déjà pris en compte dans diverses initiatives de la CEO, notamment l'évaluation continue des modifications possibles de la grille tarifaire réglementée visant les petits consommateurs, la mise en œuvre de tarifs de distribution « plus intelligents » pour les petits consommateurs, l'invitation visant à élaborer des tarifs de distribution « plus intelligents » et les frais connexes pour les plus gros clients ainsi que la supervision accrue des mesures de cybersécurité dans le secteur de la distribution.

Ces enjeux ne sont absolument pas propres à l'Ontario. Les organismes de réglementation d'autres juridictions, telles que la Californie, le Minnesota et, peut-être plus importante encore, New York, gèrent des enjeux similaires. Un thème est commun

à tous les organismes de réglementation : la nécessité de toujours se focaliser sur la position du consommateur. Dans le cas de l'Ontario, la présidente de la CEO a insisté sur le fait que lorsqu'on « réfléchit à la meilleure façon de gérer l'évolution du secteur et le futur rôle des services publics, nous devons rester fidèles à nos valeurs et nous assurer que le client reste notre intérêt principal ».

Secteur du gaz naturel

Les évolutions technologiques en cours dans le secteur de l'électricité s'accompagnent d'innovations dans le secteur du gaz naturel. Deux innovations sont particulièrement remarquables en Ontario. Il s'agit tout d'abord du recours au gaz naturel liquéfié comme carburant dans le secteur du transport, puis du développement du gaz naturel renouvelable comme source éventuelle d'approvisionnement pour les distributeurs de gaz ontariens. Ces deux technologies sont visées dans le Plan d'action contre le changement climatique et dans le cadre *Priorité à la conservation de l'énergie* comme domaines justifiant un développement ultérieur. Le rapport *Demand Side Management Framework for Natural Gas Distributors* (2015-2020) de la CEO et le *Regulatory Framework for the Assessment of costs of Natural Gas Utilities Cap and Trade Activities* de la CEO reconnaissent ces évolutions émergentes.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Au cours des trois prochaines années, la CEO continuera d'orienter ses activités vers l'atteinte des quatre objectifs, ou orientations stratégiques, énoncés dans ses deux plans précédents. Ces orientations stratégiques sont les suivantes :

- Habilitation des consommateurs
- Augmentation du rendement des services publics
- Favorisation de l'accès à des choix concurrentiels en matière d'énergie
- Amélioration de l'efficacité de la réglementation

L'« ***habilitation des consommateurs*** » reflète l'approche de réglementation de la CEO axée sur les consommateurs. Elle vise à munir les consommateurs des outils et des renseignements dont ils ont besoin pour faire des choix éclairés en matière d'énergie et à leur offrir une réelle occasion de participer à la prise de décisions et d'influencer ces décisions.

L'« ***augmentation du rendement des services publics*** » reflète l'engagement de la CEO à s'assurer que les services publics offrent des services économiques, fiables et réactifs aux consommateurs. Elle vise à permettre aux services publics d'entreprendre une meilleure planification, d'optimiser les décisions d'investissement et de contrôler et classer par ordre de priorité les dépenses afin de mieux en gérer les répercussions sur les consommateurs.

La « ***favorisation de l'accès à des choix concurrentiels en matière d'énergie*** » reflète l'engagement de la CEO à veiller à ce que ses politiques de réglementation et ses processus tiennent compte des importantes évolutions technologiques et autres dans le secteur de l'énergie, et à ce que cette évolution se passe de manière à exprimer ses mandats qui consistent notamment à satisfaire l'intérêt public et à protéger les consommateurs.

L'« ***amélioration de l'efficacité de la réglementation*** » incarne l'engagement de la CEO à l'égard des principes de la philosophie de l'amélioration continue dans tous les aspects de son travail d'organisme de réglementation. Elle vise à garantir que ses politiques, processus, procédures et décisions sont accessibles, proportionnés et objectifs et qu'ils produisent des résultats qui sont dans l'intérêt public.

Ces orientations stratégiques ont guidé la CEO vers plusieurs réalisations majeures au cours de l'année passée, dont :

- le lancement du Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité pour les consommateurs d'électricité à faible revenu;

- treize réunions « d'information communautaire » qui ont offert aux consommateurs l'occasion de poser des questions et de présenter des exposés à propos des requêtes tarifaires en attente qui touchent leurs collectivités;

- le recours accru à la nouvelle Table ronde de consommateurs pour appuyer et documenter l'élaboration d'initiatives en matière de politique de réglementation;

- l'élaboration d'une Charte des consommateurs;

- l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles mesures de protection des consommateurs, conformes au rapport *Consumers Come First* de la CEO et aux récentes modifications apportées à la *Loi sur la protection des consommateurs d'énergie*, notamment l'interdiction de la vente en porte-à-porte;

- la publication d'un nouveau *Handbook for Utility Rate Applications* qui définit les principes et attentes clés que la CEO appliquera au moment de réviser les requêtes relatives aux tarifs de livraison du gaz naturel et de l'électricité;

- la publication d'un nouveau *Handbook to Electricity Distributor and Transmitter Consolidations* qui fournit des directives aux demandeurs et aux intervenants à propos des demandes d'approbation de fusions, d'acquisitions et de dessaisissements et des requêtes ultérieures relatives aux tarifs;

- la mise en œuvre de nouvelles exigences de production de rapports à propos de la fiabilité du système dans le secteur de la distribution d'électricité;

- l'élaboration du cadre réglementaire visant à régir le recouvrement des frais engagés par les distributeurs de gaz naturel pour respecter les exigences du nouveau programme de plafonnement et d'échange;

- la rédaction de nouvelles lignes directrices visant l'extension des systèmes de distribution de gaz naturel aux nouvelles collectivités;

- l'achèvement de l'étude de la possibilité de conservation dans le secteur du gaz naturel.

Ces réalisations confirment que les Orientations stratégiques demeurent suffisamment robustes pour guider les programmes et activités de la CEO au cours de la prochaine période de trois ans.

PROGRAMMES ET ACTIVITÉS – APERÇU ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Vous trouverez ci-après un résumé des principaux programmes et activités que la CEO entreprendra relativement à chacune des quatre Orientations stratégiques au cours de la période de planification de trois ans. Le présent résumé indique le calendrier pour chaque programme et activité au cours de la période de planification de trois ans. Il cite également les outils de mise en œuvre que la CEO prévoit utiliser pour chaque programme ou activité.

Habilitation des consommateurs

Comme indiqué dans les précédents plans d'activité, la CEO a adopté une approche de réglementation beaucoup plus axée sur les consommateurs. Cette nouvelle approche vise à rehausser le niveau de connaissances concernant l'énergie parmi les consommateurs en les munissant des outils et des renseignements dont ils ont besoin pour faire des choix éclairés en matière d'énergie. Une réglementation axée sur les consommateurs implique également de fournir à ces consommateurs une réelle occasion de participer à la prise de décisions et d'influencer celles qui les concernent.

La CEO a déjà pris des mesures importantes pour améliorer l'accessibilité des consommateurs à ses processus d'arbitrage, notamment par des réunions communautaires, ainsi que pour mobiliser plus activement les consommateurs dans ses processus d'élaboration de politiques, notamment par le recours à la nouvelle Table ronde de consommateurs.

Nous avons également pris des mesures importantes pour mettre en œuvre de nouvelles mesures visant à protéger les consommateurs et à réaffirmer leurs droits relativement aux normes de service, au traitement équitable et aux plaintes.

Au cours de cette période de planification, nous poursuivrons la mise en œuvre des initiatives désignées dans le dernier plan d'activités.

Programmes et activités clés

Sensibilisation des consommateurs : Continuer à améliorer la façon dont la CEO dialogue avec les consommateurs et les éduque à propos du secteur de l'énergie, des droits et des choix dont ils bénéficient et du travail de la CEO.

Exercice 2017-2018 – Poursuivre et étendre le programme de sensibilisation du public de la CEO dans l'ensemble de la Province et mettre en œuvre une campagne d'affaires publiques visant à instruire les consommateurs quant au mandat et au travail de la CEO et à leurs droits et choix en tant que consommateurs.

Exercice 2018-2019 – Poursuivre les initiatives susmentionnées; surveiller et évaluer leur efficacité.

Exercice 2019-2020 – Poursuivre les initiatives susmentionnées; surveiller et évaluer leur efficacité.

Outils de mise en œuvre – réunions communautaires, groupes de réflexion, Table ronde de consommateurs, site Web, médias sociaux.

Représentation des consommateurs dans la prise de décisions : Continuer à améliorer les occasions pour les consommateurs d'accéder aux procédures d'arbitrage et aux processus d'élaboration de politiques de la CEO et d'y participer.

Exercice 2017-2018 – Poursuivre et prolonger le programme des réunions communautaires et lancer une initiative pour organiser des audiences de la CEO dans les collectivités concernées.

Exercice 2018-2019 – Poursuivre et prolonger le programme des réunions communautaires et étendre l'initiative des audiences de la CEO dans les collectivités concernées.

Exercice 2019-2020 – Évaluer l'efficacité du programme des réunions communautaires et poursuivre et prolonger l'initiative des audiences de la CEO dans les collectivités concernées.

Outils de mise en œuvre – audiences et réunions communautaires, groupes de réflexion, recherches auprès des consommateurs, procédures d'arbitrage, Table ronde de consommateurs, site Web, médias sociaux.

Charte des consommateurs : Former les consommateurs à leurs droits et responsabilités, tels qu'ils figurent dans la nouvelle Charte des consommateurs.

Exercice 2017-2018 – Inclure la Charte des consommateurs dans la campagne des affaires publiques susmentionnée et fournir des directives aux distributeurs et fournisseurs à propos de sa mise en œuvre.

Exercice 2018-2019 – Poursuivre l'éducation des consommateurs relativement à la Charte des consommateurs et surveiller sa mise en œuvre par les distributeurs et les fournisseurs.

Exercice 2019-2020 – Évaluer l'efficacité de la Charte des consommateurs.

Outils de mise en œuvre – réunions communautaires, recherches auprès des consommateurs, Table ronde de consommateurs, site Web, médias sociaux, communications des titulaires de permis et production de rapports.

Donner suite au rapport *Consumers Come First* de la CEO sur la *Loi de 2010 sur la protection des consommateurs d'énergie* : Mettre en œuvre les initiatives remarquables, éduquer les consommateurs et surveiller la conformité avec les nouvelles mesures de protection des consommateurs.

Exercice 2017-2018 – Achever le site Web des cartes de pointage des détaillants d'énergie et de comparaison des prix, élaborer de nouvelles exigences réglementaires concernant la vérification en ligne, former les consommateurs aux nouvelles mesures et mettre en œuvre un programme visant à surveiller la conformité des détaillants d'énergie.

Exercice 2018-2019 – Poursuivre la formation des consommateurs et la mise en œuvre du programme visant à surveiller la conformité des détaillants d'énergie.

Exercice 2019-2020 – Évaluer l'efficacité des nouvelles mesures de protection des consommateurs.

Outils de mise en œuvre – codes et règles, Table ronde de consommateurs, communications des titulaires de permis et production de rapports, site Web, médias sociaux.

Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité : Continuer à gérer et à superviser le fonctionnement du Programme conçu pour offrir une aide financière aux consommateurs d'électricité à faible revenu admissibles.

Exercice 2017-2018 – Continuer à promouvoir la sensibilisation au Programme et à élargir l'accès à celui-ci, et mettre en œuvre des améliorations, au besoin.

Exercice 2018-2019 – Surveiller l'efficacité du Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité et mettre en œuvre des améliorations, au besoin.

Exercice 2019-2020 – Évaluer le rendement du Programme et recommander des modifications, au besoin.

Outils de mise en œuvre – rapports des prestataires de services, recherches auprès des consommateurs, vérifications au besoin, rapport annuel présenté au ministre.

Examen des règles et frais en matière de service à la clientèle : Examiner les règles et les frais en matière de service à la clientèle établis relativement aux distributeurs d'électricité et de gaz naturel afin de garantir qu'ils reflètent bien les attentes et besoins des consommateurs d'énergie, y compris sur des sujets tels que les plans à versements mensuels égaux, les dépôts de garantie, l'émission et le paiement des factures, la gestion des arriérés, les débranchements, les erreurs de facturation, la

gestion des comptes clients et les frais de recouvrement et de rebranchement.

Exercice 2017-2018 – Évaluer les règles et frais existants en matière de service à la clientèle et élaborer des modifications à apporter à ces règles et frais, au besoin.

Exercice 2018-2019 – Mettre en œuvre les modifications à apporter aux règles et frais en matière de service à la clientèle.

Exercice 2019-2020 – Surveiller la mise en œuvre de nouvelles règles et de nouveaux frais en matière de service à la clientèle par les distributeurs d'électricité et de gaz naturel.

Outils de mise en œuvre – rapports des titulaires de permis et des entités réglementées, recherches auprès des consommateurs, Table ronde de consommateurs, recherche sur les « pratiques exemplaires », consultation auprès des intervenants, modifications des codes et règles.

Augmentation du rendement des services publics

Comme indiqué dans la section « Orientations stratégiques » ci-dessus, l'un des principaux objectifs de la CEO consiste à s'assurer que les services publics offrent des services économiques, fiables et réactifs aux consommateurs. Depuis 2012, le principal mécanisme dont dispose la CEO pour promouvoir cet objectif est le cadre de réglementation renouvelé.

Le cadre de réglementation renouvelé se concentre sur la planification des investissements, le rapport coût-efficacité, l'amélioration continue et l'excellence opérationnelle en matière de réponse aux besoins des clients. Le cadre tient les services publics pour responsables de leur rendement par l'entremise d'évaluations comparatives, d'une surveillance, de la production de rapports et d'un nouvel accent sur la gouvernance d'entreprise efficace.

La CEO reconnaît également qu'une tendance visant des services publics à plus grande échelle peut entraîner un meilleur rendement et des économies, au profit des consommateurs, et donner au secteur les moyens de relever les défis de l'évolution technologique évoquée dans la section « Analyse environnementale ».

Au cours de cette période de planification, la CEO poursuivra les initiatives désignées dans le dernier plan d'activités.

Programmes et activités clés

Avenir du secteur : Évaluer le besoin de réformes réglementaires qui encouragent les décisions d'investissements optimales et appuient l'évolution du secteur (y compris

toute réforme éventuellement nécessaire dans la tarification des services de réseau, la planification de l'infrastructure, les mesures incitatives pour les distributeurs et les transporteurs et d'autres fonctions du cadre de réglementation renouvelé).

Exercice 2017-2018 – Élaborer un ensemble préliminaire d'options et une feuille de route pour toute réforme réglementaire nécessaire afin de gérer les implications de l'innovation technologique dans le secteur énergétique en Ontario.

Exercice 2018-2019 – Élaborer un plan de mise en œuvre pour toute réforme réglementaire, y compris des ajustements du cadre de réglementation renouvelé, au besoin.

Exercice 2019-2020 – Mettre en œuvre des réformes réglementaires, y compris des ajustements du cadre de réglementation renouvelé, au besoin.

Planification de l'approvisionnement en gaz : Effectuer un examen de la planification de l'approvisionnement en gaz naturel et de toute autre question découlant de l'examen du marché du gaz naturel.

Exercice 2017-2018 – Élaborer des exigences d'orientation et de déclaration relatives à la planification de l'approvisionnement en gaz naturel par les distributeurs de gaz.

Exercice 2018-2019 – Mettre en œuvre les nouvelles exigences d'orientation et de déclaration.

Exercice 2019-2020 – Poursuivre la mise en œuvre des nouvelles exigences d'orientation et de déclaration.

Outils de mise en œuvre – consultation auprès des intervenants, orientation fournie aux entités réglementées, activités de production de rapports et de surveillance.

Évaluations comparatives des distributeurs d'électricité : Appuyer la détermination des tarifs et l'évaluation du rendement des services publics par la CEO en intégrant des évaluations comparatives à l'échelle du programme dans les évaluations comparatives des distributeurs d'électricité par la CEO.

Exercice 2017-2018 – Effectuer l'analyse requise pour l'élaboration des évaluations comparatives à l'échelle du programme.

Exercice 2018-2019 – Élaborer un cadre pour les évaluations comparatives à l'échelle du programme, utilisable pour déterminer les tarifs.

Exercice 2019-2020 – Mettre en œuvre les évaluations comparatives à l'échelle du programme.

Outils de mise en œuvre – consultation auprès des intervenants, production de rapports et surveillance des titulaires de permis, recherche, orientation fournie aux titulaires de permis.

Gouvernance d'entreprise efficace : Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de lignes directrices visant une bonne gouvernance d'entreprise qui amélioreront la confiance des consommateurs et des investisseurs dans les services publics réglementés par la CEO et qui aideront la CEO dans l'exercice de son mandat.

Exercice 2017-2018 – Achever l'élaboration des lignes directrices visant une bonne gouvernance d'entreprise dans les services publics réglementés par la CEO.

Exercice 2018-2019 – Surveiller les pratiques de gouvernance des services publics réglementés par la CEO.

Exercice 2019-2020 – Surveiller les pratiques de gouvernance des services publics réglementés par la CEO.

Outils de mise en œuvre – consultation auprès des intervenants, orientation fournie aux titulaires de permis et production de rapports, activités de surveillance, activités de vérification, au besoin.

Favorisation de l'accès à des choix concurrentiels en matière d'énergie

L'« analyse environnementale » abordée plus haut met en évidence les profonds changements en cours dans le secteur de l'énergie. La CEO reconnaît la nécessité de veiller à ce que ses politiques en matière de réglementation et ses processus tiennent comptent de ces changements, d'une façon qui reflète ses mandats visant à satisfaire l'intérêt public et à protéger les consommateurs.

Au cours de cette période de planification, la CEO poursuivra les initiatives désignées dans le dernier plan d'activités portant sur les tarifs de distribution et la grille tarifaire réglementée (GTR). Les travaux portant sur la GTR sont guidés par la *Feuille de route de la grille tarifaire réglementée* de 2015. Comme indiqué sur cette feuille de route, la conception de la tarification de la GTR est essentielle à un certain nombre d'objectifs interreliés, dont l'acceptation des clients, le choix des clients et le contrôle, la réduction de la demande et l'utilisation efficace de l'infrastructure électrique et l'investissement dans celle-ci.

Par ailleurs, la CEO entreprendra tout travail supplémentaire qui pourrait être nécessaire en vertu du Plan d'action contre le changement climatique et du nouveau Plan énergétique à long terme.

Programmes et activités clés

Tarifs de distribution d'électricité « plus intelligents » : Poursuivre la création et la mise en œuvre d'options de conception des tarifs pour les tarifs de distribution d'électricité non résidentielle et les frais connexes qui appuient l'utilisation efficace de l'infrastructure d'électricité et qui offrent un plus large choix et un contrôle étendu aux clients.

Exercice 2017-2018 – Élaborer une nouvelle conception des tarifs pour les tarifs de l'électricité non résidentielle et les frais connexes.

Exercice 2018-2019 – Mettre en œuvre la nouvelle conception des tarifs pour les tarifs de l'électricité non résidentielle et les autres frais.

Exercice 2019-2020 – Poursuivre la mise en œuvre de la nouvelle conception des tarifs pour les tarifs de l'électricité non résidentielle et les autres frais.

Outils de mise en œuvre – consultation auprès des intervenants, orientation fournie aux titulaires de permis, ordonnances fixant les tarifs.

Cybersécurité : Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre pour superviser la protection des données des clients et la sécurité des réseaux dans le secteur de la distribution.

Exercice 2017-2018 – Achever l'élaboration du cadre (y compris toute nouvelle obligation réglementaire et toute exigence de déclaration) pour superviser la protection des données des clients et la sécurité des réseaux dans le secteur de la distribution.

Exercice 2018-2019 – Surveiller la mise en œuvre du nouveau cadre dans le secteur de la distribution.

Exercice 2019-2020 – Surveiller la mise en œuvre du nouveau cadre dans le secteur de la distribution.

Outils de mise en œuvre – consultation auprès des intervenants, orientation fournie aux titulaires de permis, production de rapports et surveillance, liaison avec la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE).

Prix de l'électricité « plus intelligents » : Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle méthodologie pour la GTR, qui donne des signaux de prix adéquats aux petits consommateurs d'électricité, conformément à la *Feuille de route de la grille tarifaire réglementée*.

Exercice 2017-2018 – Mettre en œuvre les projets pilotes avec les distributeurs d'électricité qui ont été sélectionnés et approuvés par la CEO.

Exercice 2018-2019 – Évaluer les résultats des projets pilotes.

Exercice 2019-2020 – Élaborer une nouvelle méthodologie pour la GTR.

Outils de mise en œuvre – projets pilotes, groupes de réflexion, recherche, consultation auprès des intervenants, orientation fournie aux titulaires de permis, communications auprès des consommateurs.

Évaluation du cadre de gestion axée sur la demande en gaz : Achever l'évaluation du rendement du cadre actuel de la gestion axée sur la demande dans le secteur du gaz naturel.

Exercice 2017-2018 – Élaborer et lancer un plan pour l'examen et l'évaluation à mi-parcours du cadre actuel de la gestion axée sur la demande dans le secteur du gaz naturel.

Exercice 2018-2019 – Achever l'examen et l'évaluation du cadre actuel de la gestion axée sur la demande.

Exercice 2019-2020 – Mettre en œuvre toute modification éventuelle du cadre de la gestion axée sur la demande, au besoin.

Outils de mise en œuvre – consultation auprès des intervenants, recherche, orientation fournie aux entités réglementées, communications auprès des consommateurs, ordonnances fixant les tarifs.

Plan d'action contre le changement climatique : Poursuivre la mise en œuvre du cadre qui régit le recouvrement des frais engagés par les distributeurs de gaz naturel pour respecter les exigences du nouveau programme de plafonnement et d'échange et gérer toute incidence réglementaire entraînée par la mise en œuvre de « mesures complémentaires » en vertu du Plan d'action contre le changement climatique.

Exercice 2017-2018 – Élaborer les outils nécessaires pour appuyer le cadre qui régit le recouvrement des frais engagés par les distributeurs de gaz naturel pour respecter les exigences du nouveau programme de plafonnement et d'échange et gérer toute implication réglementaire de la mise en œuvre de « mesures complémentaires » en vertu du Plan d'action contre le changement climatique.

Exercice 2018-2019 – Surveiller et évaluer le respect du cadre par les distributeurs de gaz et continuer à gérer toute implication réglementaire de « mesures complémentaires ».

Exercice 2019-2020 – Continuer à surveiller et à évaluer le respect du cadre par les distributeurs de gaz, gérer toute implication réglementaire de

« mesures complémentaires » et examiner les mesures réglementaires requises pour la deuxième période de conformité.

Outils de mise en œuvre – consultation auprès des intervenants, production de rapports et surveillance, orientation fournie aux entités réglementées et aux titulaires de permis, ordonnances fixant les tarifs.

Mise en œuvre du Plan énergétique à long terme : Effectuer les travaux requis par toute directive éventuelle émise par le ministre à l'attention de la CEO à propos de la mise en œuvre du nouveau Plan énergétique sur des sujets pour lesquels la CEO est compétente.

Exercice 2017-2018 – Entreprendre les travaux éventuellement requis par une directive à l'attention de la CEO à propos de la mise en œuvre du nouveau Plan énergétique à long terme.

Exercice 2018-2019 – Entreprendre les travaux éventuellement requis par une directive à l'attention de la CEO à propos de la mise en œuvre du nouveau Plan énergétique à long terme.

Exercice 2019-2020 – Entreprendre les travaux éventuellement requis par une directive à l'attention de la CEO à propos de la mise en œuvre du nouveau Plan énergétique à long terme.

Outils de mise en œuvre – liaison avec le gouvernement et d'autres organismes, au besoin, consultation auprès des intervenants, orientation fournie aux entités réglementées et aux titulaires de permis, au besoin.

Efficacité réglementaire

Comme indiqué dans la section « Orientations stratégiques", la CEO a adopté une philosophie d'« amélioration continue » vis-à-vis de la réglementation du secteur de l'énergie. Elle applique également cette philosophie à son propre travail d'arbitrage et d'élaboration de politiques de réglementation.

La CEO reconnaît par ailleurs sa responsabilité dans le respect de toute directive émise par le ministre de façon opportune et efficace, et dans la production de rapports au ministre de manière à appuyer toute délibération ou décision ultérieures du gouvernement.

Pendant cette période de planification, la CEO se concentrera sur les améliorations à apporter à ses processus d'arbitrage, sur l'évaluation continue des politiques de réglementation de la CEO et sur l'achèvement du travail nécessaire concernant la

demande du ministre portant sur l'examen des enjeux liés aux prix au détail des carburants de transport.

Programmes et activités clés

Refonte du site Web de la CEO : Refondre le site Web public de la CEO pour qu'il soit attirant et centré sur le client et pour améliorer la compréhension de l'énergie par les consommateurs.

Exercice 2017-2018 – Achever la mise en œuvre du nouveau site Web.

Exercice 2018-2019 – Évaluer l'efficacité du nouveau site Web.

Exercice 2019-2020 – Surveiller et améliorer le nouveau site Web, au besoin.

Outils de mise en œuvre – site Web, recherches auprès des consommateurs, groupes de réflexion, Table ronde de consommateurs.

Amélioration du processus d'arbitrage : Élaborer et mettre en œuvre des mesures pour garantir que l'examen des demandes par la CEO est proportionné et efficace.

Exercice 2017-2018 – Élaborer de nouvelles procédures conçues pour promouvoir l'examen proportionné et efficace des demandes.

Exercice 2018-2019 – Mettre en œuvre de nouvelles procédures conçues pour promouvoir l'examen proportionné et efficace des demandes.

Exercice 2019-2020 – Poursuivre la mise en œuvre des procédures conçues pour promouvoir l'examen proportionné et efficace des demandes.

Outils de mise en œuvre – consultation auprès des intervenants, modifications apportées aux *Règles de pratique et de procédure*, orientation fournie aux entités réglementées et aux titulaires de permis.

Demande portant sur les prix au détail des carburants de transport : Examiner les questions portant sur les prix au détail des carburants de transport en Ontario et produire un rapport à l'attention du ministre, sur demande.

Exercice 2017-2018 – Achever l'examen des questions portant sur les prix au détail des carburants de transport en Ontario et produire un rapport à l'attention du ministre.

Outils de mise en œuvre – consultation auprès des intervenants et des consommateurs, recherche, liaison avec le Bureau de la concurrence du gouvernement fédéral et d'autres organismes, au besoin.

RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS

La CEO a les ressources nécessaires pour entreprendre les programmes et activités susmentionnés.

Comme indiqué ci-après dans la discussion portant sur le budget de 2017-2020, l'effectif prévu au budget pour la période de planification est de 178 membres du personnel à temps plein et 13 membres de la Commission. Les membres du personnel sont répartis dans cinq divisions, chacune présidée par un vice-président ayant des responsabilités claires dans le respect des objectifs du Plan d'activités 2017-2020. L'organigramme de la CEO figure à l'annexe A.

Le budget de 2017-2020 compte également une disposition visant le recours périodique à des experts-conseils pour compléter l'expertise et le travail du personnel de la CEO à propos de projets particuliers. Dans un cas précis, c'est-à-dire le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité, la CEO a retenu un tiers, chargé de superviser la prestation du programme.

La réussite des programmes et activités mentionnés dans le présent plan d'activités est également favorisée par la mobilisation active d'intervenants. Ces intervenants sont des groupes de consommateurs, des représentants de l'industrie, des groupes environnementaux et d'autres parties intéressées. La CEO a créé et mis en œuvre un ensemble efficace de processus de consultation auprès des intervenants. Grâce à ces processus, les intervenants contribuent significativement aux programmes et activités de la CEO.

ÉVALUATION ET ATTÉNUATION DES RISQUES – de 2017 à 2020

La CEO a procédé à une évaluation complète des risques opérationnels et poursuit la détermination et la mise en œuvre de procédures de contrôle adéquates en vue de limiter les risques. Le processus formel d'évaluation des risques de la CEO a été élaboré avec l'aide de MNP, société majeure de conseil en gestion. Le processus comporte les étapes suivantes :

1. confirmer les risques existants et déterminer les risques nouveaux ou émergents en ce qui concerne les principaux objectifs de l'entreprise (définis dans la section Programmes et activités ci-dessus);

2. évaluer ces risques et leurs conséquences;

3. déterminer la bonne approche en matière de réaction aux risques et d'atténuation;

4. mettre en place des mesures adéquates d'atténuation des risques et surveiller leur efficacité ainsi que les risques résiduels encourus par l'organisation.

L'évaluation des risques pour la période 2017-2020 permet à la CEO de les classer selon un code de couleurs : vert pour un risque faible, jaune pour un risque légèrement supérieur, orange pour un risque élevé et rouge pour le plus haut niveau de risque encouru par l'organisation. Ce classement représente le risque résiduel, c'est-à-dire le risque restant une fois que les mesures d'atténuation sont en place et fonctionnent.

Les catégories de risques, les mesures de contrôle et d'atténuation et le risque résiduel sont définis dans le Registre des risques d'entreprise de la CEO, figurant à l'annexe B. Ce registre a été examiné par le comité de direction et par l'équipe de direction de la CEO.

Aux fins de la présente évaluation, les risques ont été évalués relativement aux programmes et activités mentionnés précédemment dans le plan d'activités. Cette évaluation a permis de désigner la Politique et la supervision gouvernementales et la Cybersécurité comme les deux plus grands risques résiduels. Selon l'évaluation de la CEO, ces deux catégories de risque sont celles qui risquent le plus d'avoir des répercussions néfastes sur la capacité de la CEO à mener à bien des programmes et activités précis, désignés dans le plan d'activités. Cette évaluation reflète ce qui suit :

a) l'activité importante et permanente d'élaboration de lois et de politiques dans le secteur de l'énergie, comme mentionné dans l'Analyse environnementale;

b) la conscience que la portée des programmes et activités de la CEO, y compris le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité, dépend largement de l'intégrité des systèmes d'information utilisés par la CEO et des tiers.

La CEO a mis en œuvre des mesures de contrôle et d'atténuation pour affronter ces deux catégories de risque résiduel. Dans le cas de la Politique et la supervision gouvernementales, ces mesures incluent des réunions régulières réunissant les représentants de la CEO et le ministère de l'Énergie, ainsi que l'évaluation continue par le personnel de la CEO et l'équipe de direction de l'impact de l'élaboration de politiques gouvernementales sur les travaux de la CEO. Dans le cas de la Cybersécurité, ces mesures incluent le respect des directives de sécurité des TI du gouvernement et le recours à des antivirus, au balayage des archives, aux passerelles et à d'autres logiciels de sécurité adaptés.

INITIATIVES IMPLIQUANT DES TIERS

La CEO a engagé des tiers pour l'aider à mener à bien le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité. Des détails complémentaires portant sur le Programme et sa prestation sont présentés ci-après.

Contexte

Le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité a été créé et mis en œuvre par la CEO pour offrir une aide en matière de tarifs aux consommateurs d'électricité à faible revenu. Afin de mener à bien le Programme, la CEO a considéré qu'un prestataire de service central serait nécessaire pour gérer les demandes d'aide entrantes. Ces demandes contiennent des renseignements de nature délicate, comme le revenu du foyer et des numéros de téléphone.

ICF Canada

La CEO a engagé ICF Canada pour mener à bien le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité. ICF fournit le système de TI central. Ce système permet aux consommateurs de déposer une demande en vertu du Programme sur un portail Web. Il les met par ailleurs en relation avec les distributeurs d'électricité et le ministère des Finances qui gère le traitement des demandes, et permet aux organismes communautaires de déposer des demandes au nom de consommateurs concernés par le Programme. Il fournit également des services complémentaires, tels que des services de gestion des dossiers et d'information aux consommateurs.

ICF fournit aussi un centre d'appels à l'attention des consommateurs et des organismes, qui peuvent ainsi obtenir des renseignements et de l'aide à propos des demandes déposées en vertu du Programme.

Ce contrat de services s'étend sur cinq ans sur la base d'un prix fixe, avec des frais par demande, une fois les chiffres planifiés dépassés.

ICF a été sélectionnée par l'entremise d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Le contrat d'ICF avec la CEO compte plusieurs accords sur les niveaux de service qui définissent les normes de service. Conformément aux accords sur les niveaux de service, ICF présente des rapports mensuels sur le rendement. Si ses services ne respectent pas les normes des accords, les paiements versés à ICF sont réduits en conséquence.

La CEO examine et surveille en continu le rendement d'ICF. Tous les paiements à ICF font l'objet d'un examen et d'une approbation par l'équipe de gestion de projets et par un membre de l'équipe de direction de la CEO.

ICF est tenue de stocker toutes les données à conserver et à les mettre à disposition aux fins de vérification, sur demande.

Organismes communautaires

La CEO a également signé des accords avec 120 organismes communautaires pour l'aider à mener à bien le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité. La mobilisation de ces organismes communautaires garantit que le Programme atteint une population très large de ménages à faible revenu.

Les organismes communautaires sont rémunérés en fonction du nombre et du type de demandes à l'égard du Programme qu'ils reçoivent en un mois. Tous les montants payés aux organismes sont rapprochés des données des demandes qu'ICF a reçues de la part des organismes. Le total des montants est ensuite examiné par l'équipe de projets du Programme, puis approuvé par un membre de l'équipe de direction avant que les paiements soient autorisés. Les pistes de vérification pour tous les paiements aux organismes sont conservées dans la base de données d'ICF, conformément aux normes stipulées dans le contrat signé par ICF.

MESURES DU RENDEMENT

La CEO s'engage à adopter les principes de l'amélioration continue dans sa démarche vis-à-vis de la réglementation. À cet effet, la CEO a mis en place une série de mesures qui régissent son engagement auprès des consommateurs et des entités réglementées. Ces mesures sont examinées et adaptées périodiquement, dans l'objectif de « hausser la barre » pour le propre rendement de la CEO. À titre d'exemple, en 2014, la CEO a augmenté les mesures cibles des taux de réponse au téléphone et aux correspondances, et mis en place une gamme de nouvelles mesures du service à la clientèle. La CEO respecte ou surpasse ces mesures rehaussées et nouvelles. Les mesures actuelles de la CEO sont résumées dans le tableau suivant.

ACTIVITÉ DE LA CEO	OBJECTIF	MESURE (en %)
Appels des consommateurs	Répondre aux appels entrants dans les 20 secondes	90
Correspondance des consommateurs	Répondre à la correspondance générale dans les 10 jours ouvrables	85
Messages vocaux des consommateurs	Répondre aux messages reçus sur le répondeur avant 12 h 30 le même jour	80
Messages vocaux des consommateurs	Répondre aux messages reçus sur le répondeur après 12 h 30 le jour ouvrable suivant avant 12 h 30	80
Satisfaction des consommateurs	Note du sondage sur la satisfaction générale	80
Lettres de plaintes de consommateurs	Envoyer des lettres de suivi des plaintes au consommateur dans les deux jours ouvrables	80
Lettres de plaintes de consommateurs	Envoyer une lettre de suivi après réception d'une réponse du titulaire de permis dans les deux jours ouvrables	80
Demandes de renseignements de consommateurs	Envoyer des lettres de réponse aux demandes de renseignements dans les deux jours ouvrables	80
Demandes de renseignements des relations avec l'industrie	Répondre aux demandes de renseignements des relations avec l'industrie dans les 10 jours ouvrables	90
Demandes relatives à la réglementation	Rendre les décisions définitives conformément aux mesures établies par le Comité de gestion	80

BUDGET 2017-2020

Résumé du budget

Le budget de 2017-2020 reflète la hausse des dépenses nécessaire pour respecter les priorités stratégiques de la CEO, désignées dans le présent plan d'activités, y compris les programmes conçus pour former et mobiliser plus activement les consommateurs d'énergie. Ces programmes supposeront une augmentation des coûts concernant les séances d'information communautaires et les audiences communautaires ainsi qu'une hausse des dépenses de publicité à propos du Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité, des nouvelles règles régissant les marchés de détail et d'autres initiatives axées sur les consommateurs.

Les hausses annuelles prévues de la rémunération des employés et les facteurs d'inflation des loyers contribuent également aux augmentations budgétaires sur la période de planification de trois ans.

Pour l'exercice fiscal 2017-2018, la CEO propose de compenser la hausse des dépenses en utilisant le solde de sa réserve de fonctionnement pour financer la proposition de rénovation de 2,2 millions de dollars des bureaux et des salles d'audiences et de réunions publiques. Ce projet de rénovation est conçu pour satisfaire notre fonction étendue d'Affaires publiques et pour améliorer l'accès des consommateurs et des intervenants à nos installations. Il s'agirait de la première rénovation majeure depuis 2004. Vous trouverez de plus amples renseignements sur la réserve de fonctionnement dans la section *Principales hypothèses* ci-après.

Les « frais liés à l'article 30 » ne sont pas pris en compte dans le budget de 2017-2020 présenté ci-après. Il s'agit des frais occasionnés dans le contexte de procédures et de processus de consultation particuliers. Ils sont récupérés auprès des entités réglementées par l'entremise des décisions d'attribution des coûts prises par la CEO relativement à ces procédures et processus.
Le budget des « frais liés à l'article 30 » s'élève à 8 millions de dollars pour l'exercice 2017-2018, à 6,9 millions de dollars pour l'exercice 2018-2019 et à 5,5 millions de dollars pour l'exercice 2019-2020.

Le budget des « frais liés à l'article 30 » pour 2017-2018 reflète la mise en œuvre de nouvelles activités de mobilisation des consommateurs, telles que des réunions et des audiences menées dans les collectivités locales, plutôt que dans les bureaux de la CEO.

Certaines procédures et certains processus de consultation s'étendent sur plusieurs exercices financiers. La CEO finance ces procédures et consultations grâce à sa

réserve de fonctionnement, jusqu'à ce que les coûts soient finalement récupérés auprès des entités réglementées, en vertu de l'article 30.

Principales hypothèses

À titre d'organisme autofinancé, la CEO a mis en place une réserve de fonctionnement, qui est ajustée chaque année. Cette réserve vise principalement à financer les opérations de la CEO en cas d'insuffisance de revenus ou de dépenses imprévues. Elle sert également à gérer les flux de trésorerie et à satisfaire aux besoins en matière de fonds de roulement. La réserve de fonctionnement peut s'élever au maximum à 20 % du besoin de financement annuel actuel de la CEO. Pendant la période de planification de 2017-2020, la réserve de fonctionnement sera de 13 à 14 %. Comme indiqué précédemment, la CEO envisage d'utiliser une partie de la réserve de fonctionnement pour financer les rénovations de 2,2 millions de dollars au cours de l'exercice 2017-2018.

Les revenus provenant des pénalités administratives exigibles auprès des participants au marché en vertu de l'article 112.5 de la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario* ne peuvent servir à réduire les coûts évalués dans le contexte du *modèle d'évaluation des coûts* de la CEO. Ces fonds ne peuvent servir à l'interne qu'à l'appui des activités liées à l'éducation et à la sensibilisation des consommateurs et aux autres activités menées dans l'intérêt public.

Un taux d'intérêt de 0,9 % a été supposé pour la réserve de fonctionnement et le solde accumulé dans le fonds des pénalités administratives.

Budget de la CEO de 2017-2020
(articles 26 et 12.1 seulement)

Unités en milliers de dollars	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Revenus :			
Recouvrement des coûts généraux	40 385	41 050	41 950
Frais de permis	373	373	373
Intérêts créditeurs	111	111	111
Revenus divers	5	5	5
Amortissement des revenus reportés liés aux immobilisations	1 106	2 571	2 804
Total des revenus	**41 980**	**44 110**	**45 243**
Dépenses :			
Salaire et avantages sociaux	30 017	30 869	31 695
Experts-conseils et professionnels	3 744	3 241	3 156
Réunions, formation et déplacement	1 169	1 168	1 159
Sensibilisation des consommateurs	1 421	1 676	1 676
Bien-fonds	3 094	3 122	3 256
Technologies de l'information	990	1 020	1 049
Bureaux et administration	439	443	448
Amortissement des immobilisations payées par la CEO	1 106	2 571	2 804
Total des dépenses	**41 980**	**44 110**	**45 243**
Dépenses en immobilisations :			
Améliorations locatives	1 860	50	50
Mobilier et équipement de bureau	300	50	50
Équipement informatique et logiciels connexes	1 550	1 150	1 050
Matériel audiovisuel	150	100	100
Total des dépenses en immobilisations	**3 860**	**1 350**	**1 250**
Total des quotes-parts avant rajustement	**44 245**	**42 400**	**43 200**
Ajustement de la réserve de fonctionnement	**(2 245)**	**0**	**0**
Total des quotes-parts	**42 000**	**42 400**	**43 200**

Résumé des prévisions pour 2016-2017

À la mi-décembre 2016, les prévisions pour 2016-2017 montrent une sous-utilisation de 1,6 million de dollars, ce qui indique un processus de recrutement pour de nouveaux postes plus lent que prévu, des départs à la retraite imprévus et le report des rénovations à 2017-2018.

Prévision pour 2016-2017 (articles 26 et 12.1 seulement)

Unités en milliers de dollars	Prévision	Budget	Écart	
Revenus :			$	%
Recouvrement des coûts généraux	36 702	38 013	(1 311)	(3 %)
Frais de permis	393	373	20	5 %
Intérêts créditeurs	132	111	21	19 %
Revenus divers	5	5	0	0 %
Amortissement des revenus reportés liés aux immobilisations	781	941	(160)	(17 %)
Total des revenus	**38 013**	**39 443**	**(1 430)**	**(4 %)**
Dépenses :				
Salaire et avantages sociaux	27 986	29 445	(1 459)	(5 %)
Experts-conseils et professionnels	3 646	3 274	372	11 %
Réunions, formation et déplacement	714	971	(257)	(26 %)
Sensibilisation des consommateurs	650	453	197	43 %
Bien-fonds	2 940	3 047	(107)	(4 %)
Technologies de l'information	897	856	41	5 %
Bureaux et administration	399	456	(57)	(13 %)
Amortissement des immobilisations payées par la CEO	781	941	(160)	(17 %)
Total des dépenses	**38 013**	**39 443**	**(1 430)**	**(4 %)**
Dépenses en immobilisations :				
Améliorations locatives	50	150	(100)	(67 %)
Mobilier et équipement de bureau	50	200	(150)	(75 %)
Équipement informatique et logiciels connexes	1 559	1 637	(78)	(5 %)
Total des dépenses en immobilisations	**1 659**	**1 987**	**(328)**	**(17 %)**
Total des quotes-parts avant rajustement	**38 361**	**40 000**	**(1 639)**	**(4 %)**
Ajustement de la réserve de fonctionnement	**1 129**	**0**	**1 129**	**100 %**
Total des quotes-parts	**39 490**	**40 000**	**(510)**	**(1 %)**

Résumé financier pour 2015-2016

Les résultats financiers de 2015-2016 équilibrent le budget, en raison de l'attribution de 1,9 million de dollars de sous-utilisation dans la réserve de fonctionnement. La majeure partie de la sous-utilisation était le reflet du report des coûts de rénovation et des dépenses liées aux consommateurs jusqu'à la création de la nouvelle division des Affaires publiques.

Résultats financiers en 2015-2016 (articles 26 et 12.1 seulement)

Unités en milliers de dollars	Données réelles	Budget	Écart	
Revenus :			$	%
Recouvrement des coûts généraux	33 578	34 472	(894)	(3 %)
Frais de permis	390	367	23	6 %
Intérêts créditeurs	137	130	7	5 %
Revenus divers	2	10	(8)	(80 %)
Amortissement des revenus reportés liés aux immobilisations	795	864	(69)	(8 %)
Total des revenus	**34 902**	**35 843**	**(941)**	**(3 %)**
Dépenses :				
Salaire et avantages sociaux	26 344	26 791	(447)	(2 %)
Experts-conseils et professionnels	2 646	2 518	128	5 %
Réunions, formation et déplacement	591	621	(30)	(5 %)
Publications, médias et publicité	415	884	(469)	(53 %)
Bien-fonds	2 743	2 935	(192)	(7 %)
Technologies de l'information	968	837	131	16 %
Bureau, administration et autres frais	400	393	7	2 %
Amortissement	795	864	(69)	(8 %)
Total des dépenses	**34 902**	**35 843**	**(941)**	**(3 %)**
Dépenses en immobilisations :				
Améliorations locatives	0	262	(262)	(100 %)
Mobilier et équipement de bureau	0	213	(213)	(100 %)
Équipement informatique et logiciels connexes	691	827	(136)	(16 %)
Total des dépenses en immobilisations	**691**	**1 302**	**(611)**	**(47 %)**
Total des quotes-parts avant rajustement	**34 269**	**35 774**	**(1 505)**	**(4 %)**
Ajustement de la réserve de fonctionnement	**1 851**	**346**	**1 505**	**435 %**
Total des quotes-parts	**36 120**	**36 120**	**0**	**0 %**

Hypothèses concernant les ressources humaines

Le budget est prévu pour un effectif de 178 personnes à temps plein au cours de la période de planification.

Il est également prévu que la CEO comprendra 13 membres.

Soixante-quinze pour cent des postes sont syndiqués. La convention collective quadriennale signée avec la Society of Energy Professionals et actuellement en vigueur prendra fin le 31 mars 2019. Les salaires et les avantages sociaux pour les employés appartenant à l'unité de négociation s'appuient sur les dispositions de la convention collective.

Pour le personnel non représenté, la philosophie de la CEO en matière de rémunération vise le 50^{e} percentile de notre groupe de comparaison du marché, qui compte la fonction publique, et plus précisément des comparateurs issus du secteur de l'énergie et d'autres organismes de réglementation. Les avantages sociaux des employés non représentés s'appuient sur un plan traditionnel, reflet de l'unité de négociation et des politiques d'entreprise.

La CEO participe au Régime de retraite de la fonction publique de l'Ontario, avec des contributions correspondantes des employés et des employeurs.

Le budget pour les rémunérations au rendement du personnel appartenant à l'unité de négociation et du personnel non représenté, y compris les personnes nommées à temps plein, est prévu conformément à la convention collective et aux plans de mesures incitatives approuvés.

Les priorités stratégiques des ressources humaines incluent l'accent sur une philosophie du recrutement visant à tirer profit des tendances émergentes liées aux médias sociaux et de la visibilité accrue de l'organisation auprès des candidats potentiels. Les stratégies de transfert de connaissances et de recrutement sont importantes pour maintenir la capacité de l'organisation, compte tenu du vieillissement de notre main-d'œuvre et du besoin de nouvelles compétences émergentes dans l'organisation.

Le perfectionnement du personnel reste une priorité; il vise à garantir que la CEO peut offrir des promotions au personnel interne, au besoin, pour qu'il endosse de nouvelles responsabilités. En se concentrant davantage sur la mobilisation des intervenants et sur un cadre d'arbitrage en évolution, des compétences nouvelles et différentes seront nécessaires.

La communication des employés est un facteur clé du rendement de l'organisation et de son comportement. Un plan de communication exhaustif des RH sera élaboré, qui établira une stratégie pour envoyer des messages, passer des annonces et publier de l'information à l'attention des employés.

Hypothèses sur l'information et les technologies de l'information (TI)

La CEO a élaboré un plan triennal continu de l'information et des TI pour la période de planification 2017-2020. Ce plan est conforme aux Orientations stratégiques ainsi qu'aux programmes et activités susmentionnés, et les appuie.

Il a la souplesse adéquate pour : a) répondre aux besoins de la CEO qui évoluent tout au long de la période de planification; et b) tenir le rythme continu et rapide de changement et d'évolution dans les TI. Ce changement et cette évolution se manifestent dans des domaines clés, tels que les applications de bureau, la sécurité de l'infrastructure et des TI ainsi que dans des secteurs émergents, tels que les médias sociaux, le Web et les applications favorisant la mobilité.

Le plan de l'information et des TI s'appuie sur les investissements passés dans l'infrastructure. Ces investissements permettent à la CEO de mettre à niveau ses applications opérationnelles existantes et de tirer davantage de valeur de l'infrastructure existante afin d'appuyer l'atteinte des objectifs du plan d'activités de la CEO.

PLAN DE COMMUNICATION

Contexte

Le plan d'activités 2017-2020 de la CEO est axé sur l'habilitation des consommateurs, l'accès à des choix concurrentiels en matière d'énergie, les progrès vis-à-vis des attentes en matière de rendement des services publics et l'amélioration de l'efficacité de la CEO. Le plan d'activités souligne notamment l'engagement de la CEO vis-à-vis de ce qui suit :

- réglementer le secteur en concentrant ses efforts en vue de produire des résultats qui sont appréciés des consommateurs : les coûts, la transparence, l'équité et la fiabilité;
- améliorer sa compréhension des points de vue des consommateurs au moyen d'un solide cadre de mobilisation des consommateurs;
- améliorer les connaissances sur l'énergie et les outils dont les consommateurs ont besoin pour prendre des décisions en matière d'énergie en toute connaissance de cause;
- déployer des efforts constants au service de la protection des consommateurs, en particulier des personnes vulnérables et mal desservies;
- éliminer les obstacles réglementaires aux innovations et étendre l'accès des consommateurs aux nouvelles technologies;
- rehausser les attentes en matière de rendement des services publics;
- exercer son mandat en matière de politiques dans des domaines tels que le cadre *Priorité à la conservation de l'énergie* et le nouveau Plan d'action contre le changement climatique.

Publics cibles

Le plan d'activités 2017-2020 sera communiqué aux publics internes et externes.

Les publics internes incluent les membres de la Commission et les employés de la CEO.

Les publics externes incluent les consommateurs (résidentiels, commerciaux, institutionnels et industriels), les entités que la CEO réglemente et auxquelles elle remet des permis, d'autres organismes publics dans le secteur de l'énergie, des associations de l'industrie, des défenseurs des droits des consommateurs et des organismes de services sociaux, des collectivités locales, des leaders d'opinion et des médias ainsi que le ministre de l'Énergie et le personnel du Ministère.

Principaux thèmes

Plusieurs thèmes clés seront à la base des communications de la CEO. Les voici :

1. La CEO est l'organisme de protection des consommateurs de l'énergie de l'Ontario, qui fait le lien entre les consommateurs et les bons renseignements et outils, au bon moment, et de la bonne manière.
2. La CEO adapte les besoins et attentes des consommateurs et des services publics à l'intérêt public, au profit de tous les Ontariens, tout en garantissant un secteur de l'énergie fiable, durable et abordable, aujourd'hui et demain.
3. La CEO crée de la valeur pour les consommateurs et le secteur en garantissant une approche intégrée et axée sur les consommateurs pour les demandes et les audiences.

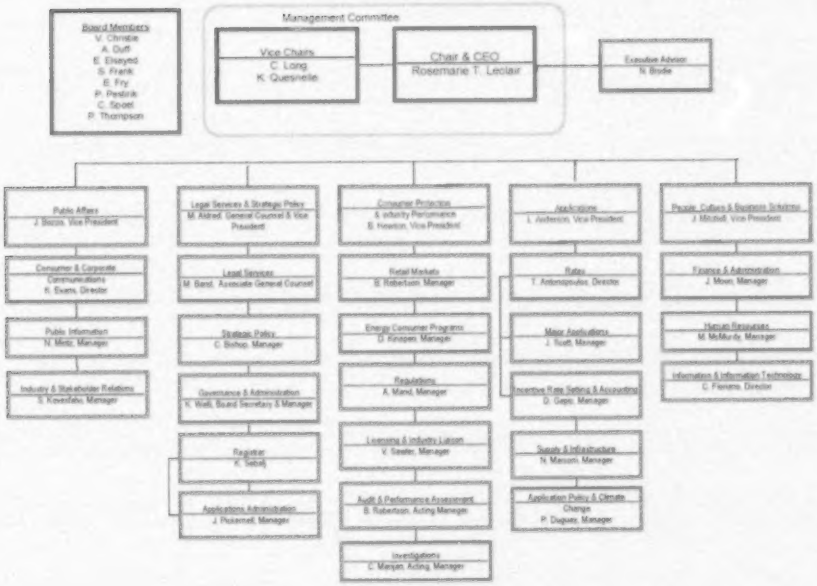
Activités proposées

La CEO propose d'entreprendre diverses activités de communication en 2017-2018, y compris :

- Lancement d'un site Web plus attrayant et axé sur le consommateur.
- Campagne intégrée (y compris sur les médias acquis et achetés, les médias sociaux, les événements communautaires et les consultations) afin d'éduquer les consommateurs relativement au mandat et au travail de la CEO et à leurs droits et choix en tant que consommateurs.
- Campagnes ciblées à propos d'initiatives particulières, telles que la Charte des consommateurs, le Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité et les nouvelles règles de la *Loi sur la protection des consommateurs d'énergie*.
- Extension du programme de sensibilisation du public de la CEO.
- Coordination des communications axées sur le consommateur avec les tiers, y compris les organismes de services sociaux, les défenseurs des droits des consommateurs, les associations professionnelles, les gouvernements et les représentants locaux.
- Mesure de référence des connaissances sur l'énergie des consommateurs.

ANNEXE A – ORGANIGRAMME DE LA CEO

Ontario Energy Board



ANNEXE B – REGISTRE DES RISQUES D'ENTREPRISE DE LA CEO

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
1	**Politiques gouvernementales et supervision**	Le volume et la complexité des nouveaux programmes et initiatives du gouvernement pourraient limiter la capacité organisationnelle de la CEO à répondre aux changements en temps opportun, ce qui aurait une incidence sur la capacité de la Commission à exécuter efficacement son rôle de réglementation.	Réglementaire	Ressources humaines	Capacité	- Discussions hebdomadaires et mensuelles avec le personnel du ministère de l'Énergie et le cabinet du ministre. - Comité de direction de la politique – point à toutes les deux semaines avec la présidente et les vice-présidents sur les progrès par rapport au plan d'élaboration des politiques et supervision des sujets ayant une importance stratégique pour la CEO. - Actualisation périodique de l'Évaluation des risques d'entreprise et du Registre des risques. - Actualisation annuelle du Plan triennal d'activités. - Réunions mensuelles de l'équipe de direction. - Réunions trimestrielles du Comité de gestion. - Réunions mensuelles des membres de la Commission. - Réunions mensuelles du Comité d'arbitrage.	4	5	20
2	**Changements législatifs ayant une incidence sur l'administration**	Il se pourrait que la modification des lois, règlements, normes, codes ou directives fédéraux ou provinciaux ne soit pas bien adaptée aux activités de la CEO, ce qui entraînerait une non-conformité de la part de la CEO.	Opérationnel	Processus	Capacité	- Rapports trimestriels du commissaire à l'intégrité. - Rapports annuels du ministère de l'Énergie. - Rapports de conformité trimestriels de la CEO. - Vérification financière annuelle (elle inclut les remboursements des dépenses).	4	4	16

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
3	**Évolution de l'industrie**	L'évolution de l'industrie énergétique et les technologies émergentes supposent la création de nouveaux programmes, politiques et procédures de la CEO, ou la modification de ces programmes, politiques et procédures existants.	Stratégique	Processus/ Technologie	Capacité	- Comité de direction de la politique – point à toutes les deux semaines avec la présidente et les vice-présidents sur la surveillance des progrès par rapport au plan d'élaboration des politiques et supervision des sujets d'importance stratégique majeure pour la CEO. - Examen périodique de l'évaluation des politiques (examens du marché du gaz naturel effectués tous les trois ans avec des points annuels). - Documents de consultation. - Table ronde de consultation de la présidente. - Comité directeur pour le dialogue avec l'industrie. - Réunions des intervenants, du secteur et du gouvernement (respect des codes/ règles prévus par la loi à propos de la Mobilisation des intervenants). - Comité permanent chargé des affaires de l'industrie. - Actualisation annuelle du Plan triennal d'activités.	3	3	9

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
4	**Cybersécurité**	Une attaque très sophistiquée contre la cybersécurité pourrait entraîner la divulgation ou la perte de données confidentielles ou de nature délicate, ou encore l'arrêt de systèmes essentiels de gestion de l'information de la CEO.	Opérationnel	Technologie	Capacité	- Directives de sécurité des TI des Services provinciaux de l'Ontario (appliquées en interne). - L'antivirus McAfee a été installé sur tous les serveurs et postes de travail de l'environnement professionnel de la CEO. - La base de données de définition de l'antivirus a été configurée de manière à être vérifiée et mise à jour automatiquement depuis les serveurs de McAfee sur Internet. - Un balayage des fichiers lorsqu'on y accède a également été configuré pour garantir que tous les fichiers sont balayés avant leur utilisation, à la recherche de maliciels éventuels. - Les TI offrent une formation aux secteurs d'activités à propos des exigences de la Directive de sécurité des TI. La formation inclut des vidéos pédagogiques et des instructions sur la façon d'interpréter la directive. - La direction donne de la formation au moins une fois par an. Tous les nouveaux employés doivent suivre la formation sur la cybersécurité au moment de leur accueil et de leur intégration. Une formation et des alertes ponctuelles ont également lieu en fonction du besoin et des menaces en cours. La direction interprète les directives et politiques des Services provinciaux de l'Ontario et crée des documents de formation, au besoin. - Un filtrage de la passerelle de messagerie est en place pour protéger les utilisateurs des courriels malveillants. - Une passerelle Internet est en place pour protéger les utilisateurs du trafic Internet malveillant. - Politiques des groupes Active Directory en place pour notamment contrer les attaques d'un logiciel rançonneur.	4	5	20

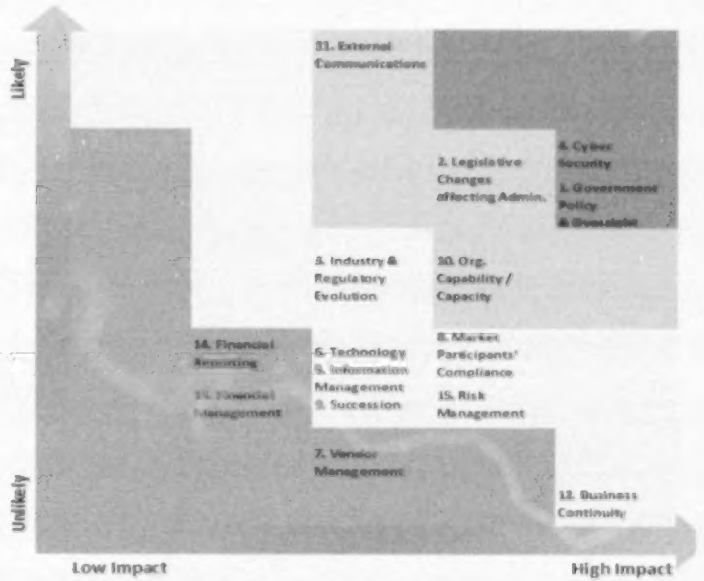
N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
5	**Gestion de l'information**	Compte tenu de la hausse du nombre de dossiers, les aspects des processus de gestion des dossiers (physiques et logiques) qui ne sont pas suffisamment flexibles risquent de ne pas assurer l'exactitude, l'intégrité, la confidentialité, la fiabilité et l'accessibilité des données (utilisation ou accès non autorisé, divulgation accidentelle, modification ou perte de données).	Opérationnel	Processus	Capacité	- Les dossiers électroniques sont sauvegardés chaque nuit. - Le plan de reprise après sinistre inclut la reproduction des données et de l'infrastructure essentielle dans un emplacement secondaire, en cas de problème dans notre centre de données principal. - Les systèmes de dossiers principaux de la CEO sont Pivotal et Trim, qui sont des logiciels de série qui assurent une sécurité adéquate afin de garantir la confidentialité des données et d'éviter leur utilisation non autorisée. - Le réseau de la CEO fonctionne sur Microsoft Active Directory. - Tous les utilisateurs de la CEO doivent avoir des identifiants autorisés pour accéder aux données de la Commission. - Politique de gestion des dossiers de la CEO.	2	3	6
6	**Technologie**	L'infrastructure risque de ne pas être suffisante pour s'adapter à l'évolution des besoins technologiques ou de ne pas être en mesure d'assurer la mise en œuvre de nouveaux projets et programmes.	Opérationnel	Technologie	Capacité	- Mises à jour annuelles des TI, plan triennal des TI. Ce plan est conforme au plan d'activités de la CEO pour garantir que les TI sont capables de répondre aux nouvelles initiatives de la CEO. - Le plan des TI utilise une démarche de gestion de l'actif fondée sur les risques afin de garantir que l'actif est tenu à jour et qu'il peut suivre l'évolution des technologies.	2	3	6
7	**Gestion des fournisseurs**	Il est possible que des fournisseurs ne respectent pas les accords sur les niveaux de service et les normes de rendement, ou ne protègent pas les renseignements confidentiels ou de nature délicate, ce qui pourrait compliquer le processus visant à attirer rapidement des ressources qualifiées, sans conflit.	Opérationnel	Processus	Capacité	- Accord de la CEO – Clause 15.0 sur l'inspection et la garantie. - Accord de la CEO – Clause 17.0 sur la résiliation. - Exigence de signature du bon de commande (conditions générales). - Processus d'accueil et d'intégration puis de débarquement des experts-conseils. - Création d'une clause de transmission à l'échelon supérieur.	1	3	3

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
8	**Conformité des participants au marché**	Le non-respect des règlements, des lois ou des décisions de la CEO par les participants du marché pourrait ne pas être détecté ou ne pas être géré correctement.	Opérationnel	Processus	Capacité	- Politiques du Centre des relations avec les consommateurs. - Processus de gestion des plaintes. Comité d'examen de la conformité. - Cadre d'évaluation de la conformité fondé sur les risques. - Rapports de conformité trimestriels de la CEO. - La conformité et l'application de la loi sont soumises à plusieurs niveaux d'examen minutieux. - Code de conduite des détaillants et des agents de commercialisation. - Programme de vérification du secteur et de l'industrie.	2	4	8
9	**Succession**	En raison de la perte de membres clés du personnel, d'un bassin limité de candidats qualifiés parmi lesquels recruter et des modifications des exigences à mesure que l'industrie évolue, la CEO risque de ne pas avoir suffisamment d'employés dotés des compétences, de l'expertise ou des capacités adéquates.	Opérationnel	Ressources humaines	Capacité	- Enquêtes sur le degré d'implication des employés et plans d'amélioration. - Politiques des RH – entretiens de départ confidentiels; plans annuels d'apprentissage et de perfectionnement; priorité à la promotion en interne; plans de rémunération et d'avantages sociaux concurrentiels ou attractifs; évaluations annuelles du rendement (pour la sélection des postes à pourvoir en interne); modèles de compétences de la direction et du personnel; évaluations des comportements; descriptions de postes. - Mesure trimestrielle des taux de roulement.	2	3	6
10	**Capacité organisationnelle**	Les capacités de dotation (compétences et aptitudes) et les moyens risquent d'être insuffisants pour mettre en œuvre de nouveaux programmes et initiatives.	Opérationnel	Ressources humaines /Processus	Capacité	- Programme de gestion (transfert) des connaissances. - Examen du plan des effectifs (offre et demande et analyse des écarts). - Planification opérationnelle (par secteur d'activités). - Recours régulier à des experts-conseils pour augmenter les effectifs. - Plan de succession. - Plans annuels d'apprentissage et de perfectionnement individuels. - Actualisation annuelle du Plan triennal d'activités.	3	4	12

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
11	**Communication externe**	Selon la qualité ou l'intégralité des renseignements communiqués aux consommateurs et aux participants du marché, il est possible que les consommateurs ne soient pas correctement informés, ce qui aurait une incidence sur leur capacité à bien comprendre les questions énergétiques.	Réputation	Processus	Capacité	- Table ronde de consommateurs. - Cadre de mobilisation des consommateurs y compris des réunions communautaires et des démarches améliorées pour recueillir l'avis des clients dans le processus d'arbitrage. - Fonction des Affaires publiques. - Plan de communication stratégique. - Programme de gestion des médias. - Programmes de sensibilisation et d'éducation de la CEO. - Processus de gestion des plaintes du Centre des relations avec les consommateurs. - Refonte du site Web.	5	3	15
12	**Continuité des activités**	Les catastrophes naturelles ou les événements imprévus entraînent une interruption des activités de la CEO.	Opérationnel	Processus	Capacité	- Plan d'intervention d'urgence. - Plan de reprise après sinistre des TI. - Essais annuels de simulation des plans. - Examen annuel du taux acceptable de reprise des activités de la CEO.	1	5	5
13	**Gestion financière**	Le budget financier n'est peut-être pas conforme au plan stratégique, ce qui pourrait entraîner des dépenses inadaptées ou l'incapacité à affecter efficacement les ressources pour exécuter le mandat de la CEO.	Financier	Processus	Capacité	- Projections mensuelles des flux de trésorerie. - Examen du modèle d'évaluation des coûts. - Processus annuel du budget financier. - Gestion mensuelle des rapports financiers. - Examens trimestriels des résultats financiers et des prévisions par le Comité de gestion. - Processus annuel du plan d'activités stratégique.	2	2	4
14	**Rapports financiers**	Compte tenu des attentes et exigences de plus en plus grandes en matière de transparence financière et de production de rapports, il est de plus en plus compliqué de s'assurer que les contrôles internes sur les rapports financiers sont correctement conçus ou qu'ils fonctionnent efficacement pour offrir l'assurance raisonnable que les produits financiers sont exacts, fiables et opportuns.	Financier	Processus	Capacité	- Politiques et procédures documentées. - Processus documentés. - Supervision active de la gestion, y compris le Comité de gestion. - Vérification externe annuelle. - Rapport financier mensuel à la direction. - Vérifications internes.	2	2	4

N°	Nom du risque	Risque inhérent	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque	Nature du risque	Mesures d'atténuation (la CEO doit compléter et confirmer la liste ci-après)	Probabilité	Incidence	Points
15	**Gestion des risques**	Il est possible que les processus visant à repérer, évaluer, gérer et régir efficacement les risques ne s'adaptent pas suffisamment rapidement pour répondre à l'évolution de l'industrie et aux politiques publiques changeantes, ce qui entraînerait une incapacité à atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels.	Opérationnel	Processus	Capacité	- Actualisation périodique de l'Évaluation des risques d'entreprise et du Registre des risques. - Vérification annuelle du plan d'activités. - Plan de vérification interne annuelle. - Politiques, processus et procédures documentés.	2	4	8

Probabilité – éventualité que le risque se produise, après avoir envisagé les mesures d'atténuation.	
1	La probabilité que le risque se produise est très faible.
2	La probabilité que le risque se produise est faible.
3	La probabilité que le risque se produise est modérée.
4	La probabilité que le risque se produise est élevée.
5	La probabilité que le risque se produise est très élevée.

Impact – mesure dans laquelle ce risque pourrait avoir des répercussions négatives sur la capacité de la CEO à respecter son mandat.	
1	Si le risque se produit, il n'aura pas d'impact majeur sur la capacité de la CEO à respecter son mandat.
2	Si le risque se produit, il pourrait avoir un léger impact sur la capacité de la CEO à respecter son mandat.
3	Si le risque se produit, il pourrait avoir un impact sur la capacité de la CEO à respecter son mandat.
4	Si le risque se produit, il aura un impact sur la capacité de la CEO à respecter son mandat.
5	Si le risque se produit, il empêchera la CEO de respecter son mandat.

Cote – produit de la probabilité et de l'impact.	
1 - 4	Si le risque se produit, il n'aura pas ou peu d'impact sur la capacité de la CEO à respecter son mandat.
5 - 10	Si le risque se produit, il pourrait avoir un léger impact sur la capacité de la CEO à respecter son mandat.
11 - 18	Si le risque se produit, il pourrait avoir un impact modéré sur la capacité de la CEO à respecter son mandat.
19 - 25	Si le risque se produit, il pourrait avoir un impact important sur la capacité de la CEO à respecter son mandat.